公仆型领导的负面效应及其缓冲机制探究 *

凌茜 张正杰 丘小燕

（华南师范大学旅游管理学院，广州 511436）

摘　要　过去，研究人员普遍认为公仆型领导是一种对员工、团队和组织有积极作用的领导方式，但新近的研究表明公仆型领导也会引起潜在的负面效应。针对此问题，首先介绍公仆型领导的概念与研究概况。然后，分别从领导者自身和下属员工的角度，基于角色压力、自我控制资源分配、资源保存、内隐追随、领导与成员交换、领导原型等理论，探究公仆型领导的负面效应及其缓冲机制。最后，从研究层面、研究方法、研究视角、研究内容等四个方面提出未来研究建议。

关键词　公仆型领导，负面效应，角色压力，自我损耗，公民压力

1　引言

自 1998 年美国学者 Spears 将 Greenleaf（1970）提出的“公仆型领导”概念引入领导学理论的研究中以来，公仆型领导作为一种典型的正面领导行为受到了领导学界和企业管理实践界的普遍关注。鉴于公仆型领导把他人的利益放在首位、把服务他人作为首要动机，研究人员普遍认为公仆型领导是一种“利他的”、“好的”领导行为，管理人员采取这样的领导行为，有助于员工的健康成长和企业的长远发展。也正因如此，在过去 20 余年的研究中，研究人员聚焦公仆型领导的正面效应，从员工、团队、组织等各个层面对公仆型领导的积极作用展开了一系列实证研究，并揭示了公仆型领导“好的”一面。

然而，近年来，一些学者开始质疑包括伦理型领导、变革型领导、授权型领导等领导行为在内的正面领导行为对领导者自身的价值和意义。因为近期的相关研究显示，这些正面领导行为对领导者来说可能代价昂贵。例如，Lanaj 等人（2014）发现，坚持程序正义规则会让领导者精疲力竭。Lin 等人（2019）为期 6 周的经验抽样研究结果表明，变革型领导行为会导致领导者的情绪耗竭和随后的离职意愿的增加。She 等人（2019）的实证研究结果显示，领导对下属的教导行为会增加领导者的角色负担、导致领导者的工作疲劳。除了对领导者自身的负面影响外，这些正面领导行为还可能对员工产生不利影响。例如，Cheong 等人（2016）发现，授权型领导行为会增加员工的工作负担，引发员工的工作紧张，进而降低员工的工作绩效。与领导学界的主流研究有所不同的是，上述这些研究揭示了“好的”领导行为的“不

收稿日期：2021-06-28
通讯作者：凌茜，E-mail：lingqian219@163.com

好”之处，从而引发了学术界对正面领导行为的负面效应的思考与探究。

我们认为，与其他类型的正面领导行为一样，公仆型领导行为也并非是百利而无一害的，尤其是将公仆型领导对自身的影响纳入考量范畴时。事实上，迫于竞争与生存的压力，当下的许多企业倡导“奋斗”和“奉献”的企业文化，推行“996”、甚至“007”工作制，使管理人员和员工不得不投入更多的时间在工作中，亦不得不承担更多额外的工作职责。对领导者，企业更是期望他们能够成为公仆型领导，身先士卒、以身作则、不计私利、竭力为企业和员工服务。然而，被忽略掉的事实是，公仆型领导者在牺牲己利、尽力为下属和组织服务的过程中，会面临角色压力，也会因自我控制的需要消耗个人的心理资源，进而导致工作倦怠，甚至不得不选择退出领导角色；同时，还可能增加下属员工的工作压力，使他们不情愿、又不得不表现出领导者期许的利他行为，进而产生消极情绪。鉴于公仆型领导行为可能会对领导者自身和下属员工造成的上述损害，研究人员更需要关注和研究公仆型领导行为的负面效应及其缓冲机制。

为此，本文将聚焦公仆型领导的负面效应，探究公仆型领导对自身和下属的消极影响，主要内容包括以下几个方面：首先，回顾公仆型领导的概念内涵，梳理学术界有关公仆型领导的作用的主要研究成果；其次，从领导者自身的角度，基于角色压力理论、自我控制资源分配理论和资源保存理论，探究公仆型领导对自身的负面效应及其缓冲机制；然后，从下属员工的角度，基于内隐追随理论、领导与成员交换理论和领导原型理论，探究公仆型领导对下属的负面效应及其缓冲机制；最后，基于前文的分析和总结，提出未来关于公仆型领导负面效应的研究建议。本文试图通过对以上问题的解决，帮助学术界和实践界理解公仆型领导的负面效应是如何产生的、以及在何种情况下会缓解甚至抵消，并为学术界进一步深入开展公仆型领导负面效应的实证研究提供理论指导。

2 公仆型领导的概念与研究概况

在西方学术界，公仆型领导[1]的观点首先由 Greenleaf（1970）在《扮演公仆角色的领导者》一文中提出。时隔二十年之后，欧美学者开始系统地研究公仆型领导理论，对公仆型领导的内涵、特征、测量方法、影响因素与作用进行了一系列的理论和实证研究。自 2006 年起，我国企业管理学者开始借鉴欧美学者已有的研究成果，结合我国企业的管理实践，探索具有中国特色的公仆型领导理论，并取得了一些本土化的研究成果。

2.1 公仆型领导的概念

西方学术界普遍认为，公仆型领导指领导者在思想上和行动中都把他人的利益放在自己的个人利益之上，并与他人分享权力和地位，以便增大组织成员、组织及其服务对象的共同利

[1] “公仆型领导”是对 Greenleaf（1970）提出的“Servant Leadership”一词的中文翻译，亦有国内学者将其翻译成为“服务型领导”。

益（Laub, 1999）。与大多数领导者视自己为他人的领导或主人、把领导他人作为自己的工作动机有所不同的是，公仆型领导者认为自己是“他人的仆人和管家”，因此，他们首先希望为他人服务，而不是首先希望领导他人（Brownell, 2010; Eva et al., 2019）。公仆型领导者的服务对象是否更健康、更聪明、更自由、更自主、更可能成为他人的公仆，是判断公仆型领导者是否成功的最好方法（Spears, 1998）。美国学者 Eva 等人（2019）通过对近年来公仆型领导研究文献的梳理，概括出公仆型领导的三个典型特征，即：①以他人为导向；②优先考虑下属的个人需要与利益；③将他们对自我的关注转向对组织和更大社区内其他人的关注。

在公仆型领导的维度和计量方法的探究上，以美国著名企业管理学者 Liden 等人（2008, 2015）和澳大利亚企业管理学者 Sendjaya 等人（2008, 2019）的研究成果最具代表性。Liden 等人（2008）指出，公仆型领导包括领导者安抚员工情感、为社区创造价值、概念化思考能力、授权、帮助员工发展和成功、员工第一、遵守道德准则等七个维度、28 个计量项目，后简化为 7 个计量项目（Liden et al., 2015）。Sendjaya 等人（2008）认为，公仆型领导包括自愿的服从、真诚的自我、盟约性关系、负责的精神、崇高的信仰、变革性影响等七个维度、35 个计量项目），后简化为 6 个计量项目（Sendjaya et al., 2019）。

在我国学术界，研究人员也对我国企业公仆型领导的定义、维度与计量方法进行了一些本土化的探究。凌茜等人（2009）指出，我国企业的公仆型领导者是有崇高的理想，高尚的道德品质，强烈的事业心，全心全意为员工、组织和社会服务，带领广大员工不断提高企业的社会效益和经济效益的领导者。其中，高层管理人员的公仆型领导行为包括构思愿景、开拓进取、承担社会责任、指导员工工作、甘于奉献、清正廉洁等六个维度、24 个计量项目；中、基层管理人员的公仆型领导行为包括尊重员工、关心员工、帮助员工发展、授权、平易近人、甘于奉献、清正廉洁等七个维度、28 个计量项目。王碧英和高日光（2012）认为，中国情境下的公仆型领导是一种把下属利益放在首位，采用仁慈的人际对待方式，以较高的德行和才干，体贴和培养下属，并在与下属交互的整个过程中以榜样示范的形式感染和影响下属，从而促成一种互助和谐的服务性组织文化的全新领导方式；在结构上，公仆型领导包括品行、体贴、育人、仁慈、才干等五个维度。白勇（2016）指出，我国企业的公仆型领导应该是视企业和社会利益高于个人利益，积极承担各种社会责任，致力于构建和谐社会与和谐企业的领导者。他提出了一个包括人际沟通、鼓励与宽恕、无私奉献、举止谦卑、高尚的道德、建立社群等六个维度、28 个计量项目的公仆型领导量表。

2. 2 公仆型领导的作用

在现有的公仆型领导研究中，研究人员侧重于探讨公仆型领导的后果，而不是前因。学者们普遍认为，公仆型领导融合了许多其他相似类型的领导行为（如变革型领导、伦理型领导、真诚型领导、支持型领导、授权型领导等）的积极方面，例如，以追随者为中心，注重道德和伦理，并通过不仅为组织本身而且为追随者、顾客和其他组织利益相关者提供服务来发挥其影响力（Huang et al., 2016; Wu et al., 2013）。因此，在公仆型领导后果的研究中，学术界更关注其正面效应，侧重于探讨公仆型领导对员工、团队和组织的积极作用（见表 1）。

表 1　公仆型领导作用的主要研究成果

对象	结果变量		研究人员
对员工的影响	工作态度	工作满意度	Akdol & Arikboga, 2017; Al-Asadi et al., 2019; Farrington & Lillah, 2019; Mayer et al., 2008; Zargar et al., 2019; 邓志华, 陈维政, 2015; 凌茜 等, 2009; 王杰群 等, 2017; 朱玥, 王永跃, 2014; 张宗贺, 刘帮成, 2020
		生活满意度	Chughtai, 2018; Li et al., 2018; Latif et al., 2020; Siddiquei et al., 2021
		幸福感	Clarence et al., 2020; Maula-Bakhsh & Raziq, 2018; Pathak & Dey, 2019; Pathak & Jangalwa, 2018; 杜晨朵, 邢采, 2016; 董临萍, 於悠, 2017; 方慧 等, 2018; 胡婧, 2019; 宋锟泰 等, 2019
		信任感	Joseph & Winston, 2005; Dannhauser & Boshoff, 2006; Reinke, 2004
		公平感	Mayer et al., 2008; 凌茜 等, 2009
		组织归属感	Lapointe & Vandenberghe, 2018; Liden et al., 2008; Ling et al., 2017; 凌茜 等, 2009; 刘芳, 2011
		组织认同感	Zhao et al., 2016
		心理受权感	张秀娟, 2014
		感知的工作意义	Khan et al., 2015
		工作敬业度	Ling et al., 2017; van Dierendonck et al., 2014; 刘芳, 2011
		工作投入度	黄俊 等, 2015
		工作繁荣	Walumbwa et al., 2018
		心理健康	Gotsis & Grimani, 2016
		工作玩世不恭(负向影响)	Bobbio et al., 2012
		自我损耗（负向影响）	Rivkin et al., 2014
		工作无聊感（负向影响）	Walumbwa et al., 2018
		离职倾向（负向影响）	Hunter et al., 2013; Jang & Kandampully, 2018; Liden et al., 2014
	工	组织公民行为	Chen et al., 2015; Ehrhart, 2004; Elche et al., 2020; Liden et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Wu et al., 2013; Zhao et al., 2016
		助人行为	Neubert et al., 2008, 2016
		协作行为	Garber et al., 2009
		主动性行为	Bande et al., 2016; 刘燕君 等, 2018
		服务导向行为	Ling et al., 2016; 凌茜 等, 2009

	作行为	亲社会行为	Chen et al., 2015
		建言行为	Chughtai, 2016; Lapointe & Vandenberghe, 2018; 孟春艳 等, 2014
		创新行为	Neubert et al., 2008; 黄俊 等, 2015; 卢俊婷 等, 2017; 张秀娟, 2014
		员工的企业社会责任行为	Grisaffe et al., 2016
		员工避免承担领导责任行为（负向影响）	Lacroix & Verdorfer, 2017
		越轨行为、反生产行为（负向影响）	马跃如，李树, 2011
	工作绩效	员工之间的知识共享	Luu, 2016
		创造力/创新导向的工作结果	Jaiswal & Dhar, 2017; Liden et al., 2014; Neubert et al., 2008; 林钰莹 等, 2015/ Panaccio et al., 2015
		顾客导向的工作结果（如服务质量、顾客满意度）	Chen et al., 2015; Ling et al., 2016, 2017; Yang et al., 2018; 凌茜，汪纯孝，2010, 2011; 刘芳，2011; 张峰 等, 2015
		角色内工作绩效/工作绩效	Liden et al., 2008, 2014; Rashid et al., 2017 / 凌茜，汪纯孝, 2011; 李洪杰 等, 2017; 孙健敏，王碧英, 2009; 张晓英，陶梅, 2015
对团队的影响	团队的组织归属感		凌茜，汪纯孝, 2010
	团队的心理安全		Schaubroeck et al., 2011
	团队的服务氛围/信任氛围/公平氛围		凌茜，汪纯孝, 2010 / Ling et al., 2017 / Ehrhart, 2004
	团队的服务文化		Liden et al., 2014
	团队的组织公民行为		Chiniara & Bentein, 2016; Ehrhart, 2004; Hu & Liden, 2011; Hunter et al., 2013
	团队创造力与创新水平		Yang et al., 2017; Yoshida et al., 2014
	团队效能		Hu & Liden, 2011; Irving & Longbotham, 2007
	团队绩效		Hunter et al., 2013; Hu & Liden, 2011; Song et al., 2015; 周静静 等, 2014
对组织的影响	组织的服务氛围		Huang et al., 2016
	员工导向的组织文化		张新怀，陈金龙, 2016
	运营绩效/组织绩效		Overstreet et al., 2014 / Alafeshat & Aboud, 2019; Peterson et al., 2012
对领导自身的影响	自我损耗、工作-家庭冲突		康勇军，彭坚, 2019*
	状态损耗、放任型领导行为		Liao et al., 2021*
	领导心理权利、辱虐管理		高日光 等, 2021*

注：“*”表示该研究聚焦公仆型领导的负面效应。

如表 1 所示，现有的大多数研究聚焦于公仆型领导对员工的积极作用。目前，学术界主要是根据社会交换理论（SET）、社会学习理论（SLT）、社会认同理论（SIT）等三类社会影响理论来论述公仆型领导行为对员工工作态度、行为和绩效的影响（Eva et al., 2019）。根据社会交换理论（Blau, 1964），公仆型领导对员工给予的关心、尊重、帮助和指导会令员工对领导者的行为感到满意，并增强员工的信任感、公平感和归属感。基于互惠原则，员工会通过积极的工作行为和表现，如对工作敬业、表现组织公民行为等，以报答领导的关心与

支持。根据社会学习理论（Bandura, 1977），公仆型领导全心全意为员工服务的态度、价值观和行为，为员工树立了很好的榜样，员工在为顾客服务的过程中会学习和效仿公仆型领导行为，表现出全心全意为顾客服务的态度和行为。通过公仆型领导者的服务导向的示范作用，有助于在组织内部营造积极的服务氛围和知识分享氛围，进而激发员工的服务导向行为和创新行为，提高员工的工作绩效。根据社会认同理论（Tajfel, 1978），公仆型领导者以员工为中心、真诚地对待员工的行为有助于增强员工与领导者和组织之间的关系纽带，让员工真正感受到自己是组织的成员和合作伙伴，从而产生对组织的认同。一旦员工对组织产生了认同，就更可能表现出有利于组织的行为，如建言行为和组织公民行为。近年来，随着多层次理论的发展和多层次数据分析方法的推广，研究人员开始探讨和研究公仆型领导在团队和组织层面的作用，但仍聚焦于正面效应，且相关的实证研究成果相对较少（见表 1）。

尽管在过去的 20 余年时间里，学术界已围绕公仆型领导的作用展开了一系列研究，但是，研究人员极少关注公仆型领导行为对领导者自身的影响，亦极少从负面效应的角度探讨公仆型领导可能会对领导者自身、下属员工、团队或组织产生的消极影响。近期少量的实证研究结果已表明，公仆型领导行为会增加领导者的自我损耗，导致工作-家庭冲突（康勇军, 彭坚, 2019），引发领导者随后采取放任型领导方式（Liao et al., 2021）或辱虐型管理方式（高日光 等, 2021）。那么，公仆型领导行为为何会对领导者自身或下属员工产生负面影响？这些负面影响存在的边界条件又是什么？本文试图对这两个问题进行理论阐述。

3 公仆型领导对自身的负面效应及其缓冲机制

3.1 公仆型领导对自身的负面效应

3.1.1 经历角色压力

根据角色压力理论（V. Lambert & C. Lambert, 2001），个体在工作中扮演某种角色，他们的行为方式必须符合职业的要求和顾客的期望。如果个体实际扮演的角色与他们感知的角色期望传送者对他们的期望存在差异，就会产生角色压力。“角色压力”包括角色冲突、角色模糊、角色负担过重等三个组成成分。Panaccio 等人（2015）指出，公仆型领导者可能会同时经历角色冲突、角色模糊和角色负担。

①经历角色冲突。“角色冲突”指角色期望传送者对角色扮演者有相互矛盾的角色期望。当角色扮演者面对不相容的期望时，就会经历角色冲突（Kahn et al., 1964）。公仆型领导者把他人的利益放在首位，努力满足多个利益相关者的需求，这些利益相关者可能有相互冲突的利益和优先事项，从而对领导者产生相互冲突的需求和期望，进而导致角色冲突。例如，组织对利润的需求可能与社会对可持续发展的需求产生冲突，领导者的上级对提高生产力的需求可能与下属对减轻工作量的需求产生冲突。这种冲突也可能发生在不同的环境中，因为

公仆型领导者除了要同时满足追随者、股东、监督人员和社区成员的需求外，还要努力同时满足朋友、家人和亲戚的需求。此外，领导者可能会经历角色间的冲突，因为管理者角色可能会与公仆角色发生冲突。例如，某下属因个人困难而工作表现不佳，组织程序可能要求领导者对该下属进行纪律约束，而领导者自身的公仆型领导风格又可能倾向于安抚员工情绪。

②经历角色模糊。“角色模糊”指角色扮演者对自己的角色行为没有足够的或明确的信息（L. King & D. King, 1990）。公仆型领导者可能面临目标和行为期望不明确，从而经历角色模糊。尽管公仆型领导者努力满足利益相关者的需求，但领导者可能并不总是清楚这些需求。例如，下属可能并不总是表达他们的期望和需求，因为他们害怕超越上下级关系的界限，或者仅仅因为他们没有完全意识到自己的需求。。

③经历角色负担过重。“角色负担过重”指角色扮演者的个人资源与他们可在工作场所使用的资源无法满足工作职务要求，角色扮演者不能有效地完成他们预期的工作任务（Rahim, 1997）。与角色冲突、角色模糊相比较，公仆型领导者更可能经历角色负担过重。领导者的时间、精力、以及其他身体和社会情感资源都是有限的。正因如此，已有的领导者与成员交换关系研究已表明，领导者往往会因没有时间与所有下属都建立亲密关系而选择区别对待下属（Dienesch & Liden, 1986; Green et al., 1996）。然而，公仆型领导者却试图对下属一视同仁。Liden 等人（2008）的研究已表明，与非公仆型领导者相比，公仆型领导者与下属之间交换关系质量的平均水平更高、差异更小。这无疑将加重公仆型领导者的角色负担。此外，公仆型领导者除了承担其规定的管理职责外，还承担其他任务（例如安抚下属情绪、为社会创造价值），以便为所有利益相关者服务。因此，表现公仆型领导行为可能会增加领导者的角色要求，令领导者更容易感觉到工作要求与资源之间的不平衡，从而经历角色负担过重。

3. 1. 2 经历自我损耗

根据自我控制资源分配理论的第一条原则（Beal et al., 2005; Kanfer et al., 1994; Muraven & Baumeister, 2000; Vancouver et al., 2008），个体在目标追求过程中用于控制他们思想、感觉和行动的注意力资源（例如，足够的意识和工作记忆）是有限的。当人们从事需要刻意控制的活动（例如，抑制自我放纵的冲动、控制注意力、启动和切换任务、调节感觉和对外表现的情绪）时，需要有意识地努力保持对当前任务和目标的关注，排除任务外的干扰和自动反应，抑制短期的诱惑，以便表现出更接近目标状态的行为（Carver & Scheier, 1998; Johnson et al., 2006），这时，就会消耗个人有限的注意力资源（Baumeister et al., 1998；Kanfer et al., 1994），造成自我损耗。

“自我损耗”指由于先前的意志运动导致的自我参与意志行动（包括控制环境、控制自我、做出选择和发起行动）的能力或意愿的暂时降低（Baumeister et al., 1998）。自我损耗反映了自我没有正常拥有其所有资源的状态。自我的执行功能，包括自我调节、努力地选择和积极地主动，取决于在这些活动中消耗的有限资源。自我损耗使自我暂时不那么有能力，也

不太愿意正常或最佳地发挥作用（Baumeister & Vohs, 2007）。

Schneider（2002）指出，成功地执行各种日常工作活动需要自我控制和监管资源，特别是对于那些从事超越其角色任务的领导行为（如公仆型领导行为）的管理者。Liao 等人（2021）进一步指出，公仆型领导行为是一种对自我控制要求较高的行为，因此，领导者在从事公仆型领导行为之后会经历较大的自我损耗。首先，当领导者采取“把追随者放在第一位”的公仆型领导行为时，他们可能需要进行高水平的自我控制，以抑制私利和克服偏见（Wu et al., 2020）。例如，当下属在非工作日向领导者寻求帮助，领导者需要通过自我控制在自己休息和帮助追随者之间做出选择。而从事帮助他人的行为需要通过自我控制来解决问题、表现同理心和抑制自利（Lana et al., 2016）。其次，当领导者采取公仆型领导行为为更广泛的社区带来好处时，需要领导者超越相互竞争的欲望（Baumeister et al., 1994），通过抑制偏见、调节思想和采取主动行动来实现自我控制。此外，当领导者积极参与有助于追随者个人成长与发展的公仆型领导行为时，他们也需要大量的自我控制（Baumeister & Vohs, 2007; Johnson et al., 2017）。

3.1.3 产生工作倦怠

当公仆型领导者经历了角色压力和自我损耗之后，很容易进一步产生工作倦怠。“工作倦怠”指因长期从事高强度和高负荷的工作而表现出的身心俱疲的状态（Maslach & Jackson, 1981），被视为负面心理感受和工作压力结果的延伸（Kalimo et al., 2003）。

首先，根据资源保存理论（Hobfoll, 1989, 2001），人们会尽力保持、保护和积聚各种资源以防止可能丧失或实际丧失这些宝贵的资源。当个人的资源受到损失或者面临丧失的威胁时，尤其是当个人投入大量资源而未能获得足够资源时，最有可能发生工作倦怠（Hobfoll, 2001）。鉴于公仆型领导者面对各种利益相关者的需求和期望时，容易产生角色冲突、角色模糊、角色负担过重等角色压力（Burke et al., 2015），基于资源保存理论，公仆型领导者需要投入各种工作资源去平衡这些角色压力源，并且努力获得更多的资源以免受未来的损失。因为公仆型领导者超越自身利益，为员工、顾客、企业、社区等诸多利益相关者服务，这可能会增加领导角色的需求，从而更容易感觉到需求和可用于满足需求的资源之间的不平衡，在领导者诸多角色之间、工作和私人领域之间造成紧张关系，因此，这样的领导者更可能会筋疲力尽（Burke et al., 2015）。正如 Lee 和 Ashforth（1996）所言，工作倦怠最终成为对角色压力的反应。

其次，根据自我控制资源分配理论的第二条原则，当个体因自我控制需要耗费了有限的注意力资源而经历自我损耗后，会降低从事后续活动的调节能力，导致短期的精神疲劳，以及或被动或主动退出要求较高的活动（Baumeister et al., 1998；Gailliot et al., 2007）。事实上，

自我资源的损耗会导致心理失衡，如果不加以补充，最终会导致慢性（或长期）的情绪耗竭（Hobfoll & Freedy, 1993）。作为工作倦怠的核心维度，情绪耗竭反映了自我损耗的一种状态，是自我损耗后的一个重要表现和结果（Kammeyer-Mueller et al., 2013）。由于公仆型领导者在从事了大量高水平的自我控制行为后会造成自我损耗，因此有进一步经历工作倦怠的风险。

3.1.4 采取消极的领导行为

根据自我控制资源分配理论的第二条原则，当人们感到情绪耗竭时，他们会变得更加消极，在随后需要自我控制的任务中表现有所下降（Baumeister et al., 1998; Gailliot et al., 2007; Muraven & Baumeister, 2000）。已有的实证研究成果显示，“耗竭”的员工在第二天的工作参与度较低（Lanaj et al., 2014)，不太可能提出改善工作流程的建议（Lin & Johnson, 2015)，也缺乏随后抑制越轨和破坏性人际行为所需的自我控制力（Barnes et al., 2015; Christian & Ellis, 2011; Lin et al., 2016)。经历“耗竭”的管理者也表现出工作活动的减少，例如，他们不太愿意积极帮助别人（Trougakos et al., 2015）。这些实证研究成果都表明，耗竭不仅不利于后续的努力（Hagger et al., 2010），还增加了随后的消极行为（Baumeister et al., 1998）。

对于领导者来说，消极行为的一个主要表现是采取一种不干涉的方式，避免积极主动的领导角色，表现出不作为的放任型领导行为（Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004）。放任型领导行为是一种最不活跃的领导行为，其主要特点是避免做决策，逃避责任，在争论中拒绝表态，在工作需要时缺席，对正在进行的工作缺乏兴趣（Kirkbride, 2006; Skogstad et al., 2007），对工作和团队成员的需要也给予很少的重视（Bass, 1998）。因此，放任型领导行为被视为一种被动消极的领导行为，跟领导有效性基本上呈零相关或负相关关系（Lowe et al., 1996）。

领导者在经历了公仆型领导行为导致的自我损耗后，很可能会避免参与需要进一步自我控制、并付出努力的行为（如承担责任、向下属提供反馈、做出决策等）。Liao 等人（2021）认为，与转向其他可能不那么费力的领导行为（例如，定规型领导行为或交易型领导行为）相比较，因从事公仆型领导行为而经历耗竭的领导者更可能表现出放任型领导行为，因为在不同行为和思维模式之间切换的行为本身就可能会消耗精力（Hamilton et al., 2011)，更何况，即使是最基本的领导行为（如定规型领导行为和交易型领导行为），也需要领导者主动设定标准、监控下属的绩效、提供反馈和奖励，这会进一步耗尽领导者用于自我调节的资源。因此，当领导者因耗竭和倦怠变得消极时，他们更可能表现出放任型领导的行为，因为这比鼓舞下属和制定规范的领导行为要求要低。Liao 等人（2021）的经验抽样研究结果支持上述观点，表明公仆型领导行为会造成领导者的状态损耗，进而导致随后的放任型领导行为。

除表现放任型领导行为外，领导者在实施公仆型领导行为之后还有可能采取更消极、负面的领导行为，如辱虐型领导行为。基于道德许可理论，高日光等人（2021）指出，公仆型领导服务下属、关心下属、满足下属需求和帮助下属发展的行为都是其对下属和组织的奉献

方式，会致使领导者产生较高的心理权利[2]，而心理权利较高的个体总是怀着“我有权这样做”、“我应该比别人获得更多”的心态，从而使他们变得更具攻击性、更容易做出有害的行为。这一观点得到了高日光等人（2021）的实证支持，表明公仆型领导会通过心理权利正向影响辱虐型领导行为。

3.2 公仆型领导对自身负面效应的缓冲机制

根据资源保存理论（Hobfoll, 1989, 2001），人们会尽力获取、保持与保护他们重视的实物、社交、个人资源或精力资源，以防止可能丧失或实际丧失这宝贵的资源。人们面临资源丧失的威胁或实际丧失了资源，会产生心理压力。因此，当人们遭受资源损失之后，会采取资源保护策略，利用自己可得到的资源，应付压力，尽可能适应环境。换言之，由于资源损失会带来负面结果（如压力、疲惫、心理疾病），人们会通过寻求资源获得（如支持性工作措施、支持型领导者、反馈）以防止资源损失。领导与成员交换关系的相关研究成果表明，由于领导者缺少与所有下属建立高质量关系的足够资源，他们只会与下属建立差异化关系（Henderson et al., 2009）。相反，公仆型领导者期望与所有下属建立高质量的关系。然而，在缺乏足够资源时，公仆型领导者如何与所有下属维持高质量的关系？学者们将工作职务要求与工作资源理论嵌入资源保存理论中，以便理解工作职务要求（例如，工作负担过重）和工作资源（例如，反馈）如何保持平衡（Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004）。从工作职务要求的角度来看，与其他领导行为相比较，公仆型领导对下属员工有更多的关注（van Dierendonck, 2011），需要对员工投入更多的时间和情感资源，因此，公仆型领导行为对领导者的生理和情感要求更高（Sendjaya, 2015），也更容易造成领导者的工作压力和情感疲惫（Panaccio et al., 2015）。从工作资源的角度来看，公仆型领导者可以通过为下属提供帮助和支持而获得资源，如实现个人的成长、获得下属的互惠等（Panaccio et al., 2015），也可以通过组织层面和个人层面的支持来获得资源。基于资源保存理论，公仆型领导者获得的资源可以缓解工作压力、情感疲惫等资源损失引起的负面结果（Eva et al., 2019）。

从组织层面来看，组织为领导者创造适宜实施公仆型领导行为的环境，如营造服务导向或人本导向的组织文化，有助于缓解公仆型领导对自身的负面影响。Eva 等人（2019）指出，组织文化与公仆型领导风格的契合度从某种意义上代表着组织对公仆型领导者的支持程度。与攻击性的组织文化相比较，在服务导向（Liden et al., 2014）或人本导向（O'Reilly et al., 1991）的组织文化中践行公仆型领导行为会容易许多。后者与公仆型领导以他人为先、为他

[2] 心理权利指参与雇佣关系的个体对自身付出后的回报的预期感知，自我付出越多，心理权利水平越高（Naumann et al., 2002; 高日光 等, 2021）。

人服务的价值观相一致。而组织文化与公仆型领导的价值观越一致，公仆型领导者从组织那里获得的支持（如社交性支持、职业发展机会、工作保障等）也越多。根据资源保存理论，这种支持将为公仆型领导者提供实现抱负所需的资源，帮助他们更好地为下属服务、更有效地激发下属的潜力（Hobfoll, 2011）。此外，领导者对员工提供服务既可以被解释为资源损失，也可以被看作是一种资源获得。由于公仆型领导者能够培养更愿意进行信息分享（Luu, 2016），更强工作主动性和适应性（Bande et al., 2016），以及更少情感耗竭和疲惫（Rivkin et al., 2014）的员工，因此，这样的员工能够帮助领导者更好地实现工作目标，对领导者而言是一种宝贵的资源。基于以上原因，Eva 等人（2019）认为，组织通过营造服务导向或人本导向的组织文化，为领导者实施公仆型领导行为提供必要的资源，可助力公仆型领导者更好地为下属服务，从而缓解公仆型领导对自身的负面影响。我们认为，与服务导向或人本导向的组织文化相比较，公仆型组织文化与公仆型领导的价值观更相符。因为，服务导向的组织文化主要强调顾客的利益，人本导向的组织文化主要强调员工的利益，而公仆型组织文化则将员工、顾客、组织和更大社区内其他人的利益都纳入了考虑范围，这与公仆型领导为更广泛的人群服务的价值观更加一致。因此，在倡导公仆型组织文化的组织中，公仆型领导者更容易获得组织的支持来帮助更多、更广泛的服务对象，也就更容易抵消因服务他人带来的资源损失，从而缓解公仆型领导行为对角色压力、自我损耗等负面结果的影响。

从领导者个人层面看，领导者的正面心理资本是缓解公仆型领导负面效应的一个关键要素。“正面心理资本”指个体在成长和发展过程中所表现的一种积极的心理状态，由自我效能感（指人们多大程度相信自己能够在动机的驱使下，运用认知资源和有计划的行动完成特定任务）、希望（指一种基于认知的积极状态，由成功的意愿、达到目标的路径以及实现目标的能力组成）、乐观（指对积极结果的预期和对事件的积极归因）和韧性（指人们在身处逆境、失利、冲突和压力等负面事件时，调整自身状态并尽快恢复的能力）等四种心理资源能力组成（温碧燕 等, 2017）。Luthans（2004）认为，正面心理资本是个体积极的核心心理要素，是基于动机、行动和毅力对成功可能性的评估，可被有针对性地开发和培养。而这种心理资本有利于个体以积极的心态认识事物、应对挑战，表现出正面的态度和行为（Boniwell & Zimbardo, 2004），如工作满意度、组织归属感（Larson et al., 2006）、组织公民行为等（Avey et al., 2010; 仲理峰, 2007）。尽管现有的正面心理资本研究主要聚焦于员工层面，较少关注领导者层面，但正面心理资本无论对员工还是对领导者来说，都是非常重要的个人资源。从领导者层面来看，正面心理资本有助于领导者保持积极的情绪，在面对困境时产生较

快的恢复力，更有效地应对工作中的困难和压力，因此能够缓解公仆型领导行为所引发的角色压力、自我损耗等负面效应。

4 公仆型领导对下属的负面效应及其缓冲机制

4.1 公仆型领导对下属的负面效应

尽管学术界普遍认为，作为一种“利他的”领导行为，公仆型领导的最大受益者就是被领导的下属员工，已有的大多数实证研究成果也支持这种观点，表明公仆型领导会对员工的工作态度、行为和绩效产生积极影响（见表 1），然而，值得一提的是，如果“利他”只是领导者的一厢情愿，而不是被领导者的本意，那么，利他的领导行为也有可能对下属产生适得其反的作用，例如，给下属带来公民压力。

Eisenberger 等人（2001）基于社会交换理论指出，组织对员工的支持有助于在组织与员工之间建立友好的、相互信任的交换关系，而这种高质量的交换关系有助于增强员工回报组织的义务感。这种义务感被定义为一种规范性的信念，即一个人应该关心组织的福祉（Eisenberger et al., 2001）。因此，义务感可能会给组织带来正面的结果，如促使员工关心组织的利益。但同时，义务感属于一种外部强加的受控动机，而非出于个人意志和选择的自主动机。受控动机的程度反映了一个人受到外部压力胁迫或诱惑的程度（Gagné & Deci, 2005; Crotts & Turner, 1999; Kandampully et al., 2017）。为了维护正面的信任形象和雇佣关系，员工往往会迫于压力履行义务，并不得不参与到有利于组织的行动中，如表现组织公民行为（Eisenberger et al., 2001）。Bolino 等人（2010）把员工这种执行组织公民行为、履行角色外工作职责的压力称为“公民压力”。他们认为，与学术界惯常关注的角色负担、工作时长等工作职务要求相比，公民压力对员工来说是一种特定的工作职务要求，是工作压力源的一种。

与组织支持会对员工造成公民压力一样，作为一种支持型领导，公仆型领导也同样会给下属带来公民压力，原因在于：第一，根据内隐追随理论，领导者对下属的期望与设想会影响追随者的工作态度与行为表现（Whiteley et al., 2012）。公仆型领自身具有以他人为先、把他人利益放在首位的公仆意识，因而也对下属员工有较高的公民要求与期望，希望下属员工能同样具有“服务他人”的公民意识。事实上，把下属员工培养成为他人的公仆本身就是公仆型领导的目标之一（Spears, 1998）。公仆型领导会通过日常的工作指导与“以身作则”的行为表现，强化下属的为他人服务的公民意识，因而增强下属的公民压力。正如 Bolino 等人（2010）所言，当领导经常通过组织规范、工作要求、典范故事等方式来激励员工从事角

色内与角色外工作时，通常会让员工感到公民压力。第二，根据领导与成员交换理论，公仆型领导致力于帮助下属，与下属建立友好、信任的领导与成员关系，因而下属出于回报领导的信任与支持、维护领导与成员关系的考虑，通常需要完成更多额外的工作职责、表现领导期望的组织公民行为（Liden et al., 2014），尽管这已超出个人愿意或者正常工作强度，因而也会让员工产生公民压力。

根据资源保存理论和工作要求-资源模型，公民压力会给员工带来许多的负面后果。首先，超越职责的压力会影响员工平衡工作与家庭、工作与休闲的能力（Bolino et al.，2010）。由于时间、精力等资源的有限，员工可能会面临扮演好组织公民的角色与当好配偶和父母的角色的两难选择，因而经历工作与家庭冲突。员工还可能因渴望个人休闲时间与渴望获得优秀员工的称号而产生矛盾，进而经历工作与休闲冲突。其次，公民压力会增加员工的工作压力和离职意愿。当员工感到被迫从事超出职责范围的任务时，工作压力水平会增大。感受到高公民压力的员工会产生工作不满意，降低组织归属感，并认为组织环境不具有吸引力，增加其离职意愿（Bolino et al., 2010）。此外，从长远来看，公民压力迫使员工以自我控制的方式控制私利与惰性，会对员工造成自我损耗，降低员工的工作投入度，对后续的组织公民行为产生消极影响（Zhao et al., 2014; 田启涛, 杨自伟, 2019）。在高公民压力的情况下，由于资源的过度消耗，还会对员工产生创新想法的认知资源造成影响，导致员工创造力的下降（赵红丹, 江苇, 2018）。同时，承担超过正式工作描述的额外责任的要求会削弱员工完成日常绩效要求的能力，进而对员工的工作绩效产生负向影响（De Clercq et al., 刘娇 等, 2019）。鉴于公仆型领导行为可能会给员工造成公民压力，也就会间接地给员工带来上述负面影响，包括工作-家庭冲突、工作-休闲冲突、工作压力和离职意愿的增大、后续的组织公民行为的减少、创造力和工作绩效的降低等。

4.2 公仆型领导对下属负面效应的缓冲机制

Liden 等人（2014）在论述公仆型领导面临的挑战时指出，并非所有的下属都会公开接受公仆型领导作为一种适当或有效的领导方式。根据领导原型理论（Lord & Maher, 1991），领导原型可能会影响员工期望的领导者满足他们需要的方式。如果领导者没有意识到员工的个体差异，而对所有的员工表现出相同的领导行为，就有可能对那些期望领导者通过其他类型的领导行为来满足其需要的员工造成心理压力。例如，一些公仆型领导行为（如拥有较强的概念化能力和表现道德行为）可能会得到下属员工的普遍赞赏，而另一些公仆型领导行为（如安抚员工情感和把员工放在首位）可能与某些下属员工认为的典型领导行为不一致，因

而导致从这些下属员工那里得到的积极反应减少（Meuser et al., 2011）。鉴于并非所有人都渴望公仆型领导的仁慈举止，并非所有的员工都会公开接受公仆型领导作为一种适当或有效的领导方式，公仆型领导对下属而言的舒适感或下属对公仆型领导行为的渴望与实际领导行为之间的不匹配可能会导致领导者在采用公仆型领导行为时产生适得其反的效果，如造成下属工作绩效的下降或不再参与组织公民行为，甚至导致下属不再视其直属上级为自己的领导者（Liden et al., 2014）。因此，Panaccio 等人（2015）指出，下属的领导偏好会调节公仆型领导行为与下属幸福感之间的关系，对那些渴望公仆型领导行为的下属而言，公仆型领导行为对下属的幸福感有更积极、更大程度的影响；对那些并不渴望公仆型领导行为的下属而言，公仆型领导行为对下属幸福感的影响更小，甚至更消极。同理，我们认为，下属的领导偏好也会调节公仆型领导行为对下属公民压力的影响，对那些期望和认同公仆型领导行为的下属而言，公仆型领导行为可能不会对他们造成公民压力，换言之，下属对公仆型领导的认同有助于缓解公仆型领导行为对下属的负面影响。

5 未来研究展望

近年来，受“正面的心理理论”和“正面的组织行为理论”的影响，领导学界开始重视对以公仆型领导为代表的正面领导行为的研究，并侧重于探讨这些正面领导行为在企业管理工作中的积极作用。然而，近期的一些研究却揭示了正面领导行为对员工、组织乃至领导者自身的负面影响，表明正面的领导行为并非是百利而无一害的。因此，不少学者建议，研究人员对正面领导行为的研究不应局限于积极的一面，还应兼顾消极的一面。目前，学术界已对魅力型领导、变革型领导、伦理型领导、授权型领导等正面领导行为的负面效应展开了一系列研究，但对公仆型领导的负面效应的理论探讨和实证研究仍极为少见，未来的研究可从以下几个方面进行加强与深化。

第一，从多个层面探究公仆型领导的负面效应。

过去，学术界侧重于从正面效应的角度探究公仆型领导的作用，并将焦点集中在员工、团队和组织层面，极少关注公仆型领导行为对领导者自身的积极影响。近期，极少数学者将研究视角转向公仆型领导的负面效应，但无论是理论探讨还是实证研究都聚焦于领导者自身层面，而忽视了公仆型领导对员工、团队、组织或其他利益相关者的负面影响。我们认为，关于公仆型领导作用的研究，无论是正面效应，还是负面效应，都应同时兼顾领导行为的“实施者”（即领导者自身）和“接受者”（即公仆型领导的服务对象，包括下属员工、顾客、企业、社区等）两个层面，才能全面揭示公仆型领导的效用。目前，研究人员已基于角色压

力理论、自我控制资源分配理论和资源保存理论，对公仆型领导行为对领导者自身的负面效应进行了理论探讨，但公仆型领导与自身角色压力、自我损耗、工作倦怠、消极领导行为等负面结果之间的关系仍有待于进一步的实证检验。此外，研究人员应加强公仆型领导行为对员工工作态度和行为（如公民压力、工作倦怠、强制性组织公民行为）、团队或组织绩效（如短期的经济收益）的负面影响研究。事实上，在早期的公仆型领导理论研究中，已有学者对公仆型领导的作用提出了质疑。例如，Bowie（2000）和 Johnson（2001）认为，公仆型领导是幼稚的、消极的、缺乏说服力的和不切实际的。Giampetro-Meyer 等人（1998）指出，公仆型领导者缺乏进取心，不能或不愿阐明组织的愿景，也不会尽力实现组织的利润最大化目标，因此，公仆型领导方式无法提高组织的绩效。那么，公仆型领导行为是否会对组织绩效产生负面影响呢？这一问题因缺乏必要的实证依据而尚存争议，仍有待于研究人员进一步的实证检验。

第二，采用更科学的方法探究公仆型领导与负面结果之间的因果关系。

如前所述，现有的公仆型领导研究侧重于探讨公仆型领导与正面结果之间的关系（见表1）。然而，从研究方法来看，大多数的这些研究都存在以下问题：第一，多数研究采用的数据收集方法是问卷调查法，极少数学者采用了实验法。第二，多数研究采用的调研方法是横断调研法，少数学者采用了纵断调研法。第三，在问卷调查法中，多数研究采用的是单一数据来源法，即由员工同时评价领导者的行为和自身态度和行为，少数学者同时向员工和领导收集数据（Eva et al., 2019）。事实上，无论是问卷调查法（尤其是采用横断调研法）造成的难以控制无关变量对结果的影响，还是由单一数据来源引起的同源误差，都不利于因果关系的推导。鉴于实验法和纵断调研法有利于更准确地推断变量之间的因果关系，研究人员未来应更多地采用这些研究方法来开展公仆型领导与负面后果之间关系的研究。此外，个人因素和环境因素对领导行为与后果变量之间因果关系的影响也不容忽视。Li 等人（2012）的研究结果表明，即使两种不同的领导行为（即变革型领导行为和领导角色占有行为）都会受到相同的个人因素（遗传基因）和环境因素的影响。Liao 等人（2021）的日志研究结果则进一步明确表明，公仆型领导行为与领导者的自我损耗和随后的放任型领导行为的因果关系会受到领导者个人因素（即领导者采纳他人观点的擅长程度）的影响：对于那些不善于采纳他人观点的领导者，参与日常的公仆型领导行为会导致当日的状态损耗和次日退出领导角色的增加（即采用更大的放任行为）；然而，对于那些经常采纳他人观点的领导者，参与日常的公仆型领导行为反而会减少当日的状态损耗和随后的放任行为。根据美国学者 Whetten（1989）

的观点，理论应解释某种因果关系何时、如何发生。要明确某种因果关系如何发生，理论研究人员应明确前因变量与后果变量的中介变量；要明确某种因果关系何时发生，理论研究人员应明确前因变量与后果变量的调节变量（伍晓奕等, 2006）。未来，研究人员应进一步深入探讨公仆型领导与负面结果之间的中介变量（如价值观、身份认同）和调节变量（如个人特质、组织文化），才能进一步明确公仆型领导行为对自身的负面影响是何时、以及如何发生。

第三，采用动态的视角研究公仆型领导的负面效应。

一直以来研究人员普遍认为，由于领导行为的主要影响因素（如领导者的个人特质、企业环境）是相对稳定的，因此，领导行为也是相对稳定的（Lord et al., 2017）。然而，这种关于领导行为的静态观点与近期的实证证据相反。随着动态领导行为研究的兴起，越来愈多的实证研究结果表明，领导者的行为是动态的，会随着时间的推移而变化。大约一半的领导者行为差异存在于领导者个体内，而不是领导者个体间。更为重要的是，领导者个体内的行为变化会对领导者自身和下属产生重要的影响，因此，研究人员采用动态的视角研究领导行为的变化及其前因后果是很有意义的（McClean et al., 2019）。

领导行为的动态研究主要包括领导行为的趋势研究和波动研究（McClean et al., 2019；董小炜 等, 2021）。其中，领导行为的趋势研究关注领导行为渐进的、长期的变化，主要采用追踪研究法；领导行为的波动研究关注领导行为即时的、短期的变化，主要采用经验抽样法或日志法测量领导行为的短期波动。

在有关领导行为的趋势研究中，一些研究人员将领导行为的变化趋势作为自变量，研究领导行为的长期变化对他人或自身的影响。例如，Drescher 等人（2014）的研究表明，共享型领导行为的趋势正向影响团队的信任趋势和绩效趋势。Yu （2017）在研究中发现辱虐型领导行为的趋势负向影响员工的工作绩效和组织公民行为，且正向影响员工的越轨行为。另一些研究人员将领导行为的变化趋势作为因变量，探讨哪些因素会导致领导行为在较长一段时间内会变得更好或更差（董小炜 等, 2021）。例如，Li 等人（2021）采用准实验法，通过两项 3 波纵断研究，探讨个体从员工到领导的角色转变对领导行为变化趋势的影响。他们的增长曲线模型分析结果表明，从普通员工升职为领导可对领导者的责任心产生显著影响。目前，学术界极少开展有关公仆型领导行为的趋势研究。未来，研究人员可进一步深入研究在较长一段时间里哪些因素会造成公仆型领导行为的负向变化（即将趋势作为因变量），以及从事公仆型领导行为的领导者在经历了资源损耗和工作倦怠后的行为变化趋势对领导者的

价值观、人格特质、身份认同等因素的影响，及其对后续领导行为的影响（即将趋势作为自变量）。

在有关领导行为的波动研究中，研究人员主要关注短期内（如，以小时、天或周为间隔）领导者个体内的行为波动及其对领导者自身和下属的有影响。例如，Johnson 等人（2012）采用多波研究法，研究在 3 周的时间里，领导者行为的变化频率和一致性对下属感知领导效能的影响。他们发现，下属更喜欢表现一致的领导行为，领导者表现变革型领导行为的一致性比表现支持型领导行为和辱虐型领导行为的平均水平解释了更多的领导效能差异。康勇军和彭坚（2019）首次采用经验抽样法，对企业主管的公仆型领导行为进行了为期 5 天的日志研究，探究日常公仆型领导行为与领导者自我损耗、家庭-工作冲突的关系。随后，Liao 等人（2021）也采用经验抽样研究，探究日常公仆型领导行为的波动及其对领导者的负面影响。这两项最新的研究为学术界采用波动研究法探索公仆型领导对自身的短期负面效应提供了借鉴与指导。今后，研究人员还应进一步考虑利用领导行为的动态研究法探究公仆型领导对下属、团队、组织或其他利益相关者在短期和长期的负面效应。

第四，兼顾公仆型领导的正、负面效应，探究公仆型领导的“双刃剑”机制。

过去较长一段时间，研究人员着重探讨了公仆型领导行为的积极作用。近期，一些学者开始转而关注公仆型领导行为的“阴暗面”，并通过少量的实证研究揭示了公仆型领导对自身的负面影响。然而，无论是从正面的视角、还是从负面的视角看待公仆型领导在企业管理工作中的作用都是不全面的。事实上，从领导者自身、下属员工和组织层面来看，公仆型领导都是把“双刃剑”。正如 Panaccio 等人（2015）所指出的那样，公仆型领导行为对领导者自身既会产生正面的影响（如有助于领导者的自我实现与个人成长，增强领导者的自豪感与成就感），又会产生负面的影响（如增大领导者的角色压力、导致领导者的情绪耗竭）；同样，公仆型领导既会对员工产生积极影响（如幸福感、感知工作意义、心理健康），亦会造成负面影响（如公民压力、工作-家庭冲突、工作倦怠）。此外，从短期来看，公仆型领导可能不利于企业的短期收益，但从长远来看，公仆型领导有助于企业履行社会责任、服务社会大众，从而推动企业的可持续发展。因此，学术界关于公仆型领导作用的研究应同时兼顾正面和负面效应，通过对公仆型领导“双刃剑”机制的探究，更准确、全面地揭示公仆型领导的作用。未来，研究人员可以按照 Eva 等人（2019）、Panaccio 等人（2015）的建议，根据自我决定理论、社会交换理论、角色压力理论、自我控制资源分配理论、资源保存理论等，开展有关公仆型领导行为对领导者自身、下属员工、团队或组织的正面和负面影响研究。

参考文献

白勇. (2016). 基于中国国情的企业公仆型领导评价体系研究. *经济论坛*, (01), 119-124.

邓志华, 陈维政. (2015). 服务型领导、组织文化与员工绩效的关系研究. *西南民族大学学报(人文社科版)*, *36*(04), 140–146.

董小炜, 秦昕, 陈晨, 黄鸣鹏, 邓惠如, 周汉森, 宋博迪. (2021). 组织行为学中的时间相关研究与未来方向. *心理科学进展*, *29*(04), 747–760.

杜晨朵, 邢采. (2016). 公仆型领导对员工主观幸福感的影响:一个有调节的中介效应模型(摘要). 见 *第十九届全国心理学学术会议摘要集*(p. 469).

董临萍, 於悠. (2017). 服务型领导能提升知识员工敬业度吗?——基于主观幸福感和程序公平的中介作用. *北京工商大学学报(社会科学版)*, *32*(3), 112–120.

方慧, 何斌, 张韫, 马海英. (2018). 自我决定理论视角下服务型领导对新生代员工幸福感的影响. *中国人力资源开发*, *35*(10), 8–17; 57.

高日光, 郭笑笑, 郑凯霞. (2021). 服务型领导对辱虐管理的作用机制——基于道德许可理论的视角. *当代财经*, (01), 86–96.

胡婧. (2019). 服务型领导对民警工作幸福感的研究——领导认同的中介作用. *中国人民公安大学学报（自然科学版）*, *25*(04), 90–94.

黄俊, 贾煜, 桂梅, 诸彦含, 刘桃. (2015). 公仆型领导对员工主动创新行为的影响——基于领导部属交换与员工工作投入的中介作用. *科技进步与对策*, *32*(21), 145–150.

康勇军, 彭坚. (2019). 累并快乐着:服务型领导的收益与代价——基于工作–家庭资源模型视角. *心理学报*, *51*(02), 227–237.

凌茜, 汪纯孝, 张秀娟, 黄慧玲. (2009). *公仆型领导对服务氛围与服务质量的影响*. 广州：中山大学出版社.

凌茜, 汪纯孝. (2010). 管理人员的公仆型领导风格对员工工作绩效的持久影响. *旅游科学*, *24*(03), 39–48.

凌茜, 汪纯孝. (2011). 组织和团队的公仆型领导氛围对员工的服务质量的影响. *珞珈管理评论*, (01), 1–15.

刘芳. (2011). *真诚型领导对组织氛围与饭店员工工作绩效的影响(博士学位论文)*. 中山大学, 广东.

刘燕君, 徐世勇, 朱金强. (2018). 公仆型领导与员工主动性行为:双中介模型. *现代管理科学*, (09), 97–99.

刘娇, 杨洪彬, 郎晓慧, 李丹丹, 罗月琛, 罗光宇, 李惠艳. (2019). 护士组织公民压力对组织认同及工作绩效的影响. *护理研究*, *33*(02), 361–363.

卢俊婷, 张喆, 贾明. (2017). 公仆型领导与创新行为:有中介的调节模型. *预测*, *36*(06), 9–15.

林钰莹, 许灏颖, 王震. (2015). 公仆型领导对下属创造力的影响:工作动机和领导-下属交换的作用. *中国人

力资源开发, (11), 50–57.

李洪杰，苏江，孙剑，马飞，董晓明，弓箭. (2017). 公仆型领导对员工任务绩效的影响——基于组织公民行为的中介作用. *科学中国人*, (11), 115–116.

孟春艳，孙美玲，苍爽，施梅，何晶波，田秋野, ... 孙涛. (2014). 公仆型领导与护士建言行为相关性研究. *中国护理管理*, *14*(09), 912–915.

马跃如，李树. (2011). 公仆型领导与下属反生产行为关系的实证研究. *郑州航空工业管理学院学报*, *29*(02), 74–84.

宋锟泰，张正堂，赵李晶，陈钰瑶. (2019). 工作中的时间压力对员工工作幸福感的影响研究——个体特质调节焦点与服务型领导的三重交互作用. *华东经济管理*, *33*(01), 160–168.

孙健敏，王碧英. (2009). 公仆型领导与员工绩效的关系. 见 *第四届(2009)中国管理学年会——组织行为与人力资源管理分会场论文集*(pp. 244–254).

田启涛，杨自伟. (2019). 收效与隐忧:公民压力如何影响组织公民行为. *管理评论*, *31*(5), 163–174.

王杰群，武文，鲁小华. (2017). 服务型领导与员工工作表现:情感信任的中介作用. *北京工商大学学报(社会科学版)*, *32*(03), 104–111.

王碧英，高日光. (2012). 西方公仆型领导的内涵、测量及其有效性述评. *第一资源*, (06), 158–168.

温碧燕，周小曼，吴秀梅. (2017). 服务性企业员工正面心理资本、敬业度与工作绩效的关系研究. *经济经纬*, *34*(03), 93–98.

伍晓奕，汪纯孝，谢礼珊，张秀娟. (2006). *饭店薪酬管理公平性对员工工作绩效的影响*. 广州：中山大学出版社.

朱玥，王永跃. (2014). 服务型领导对员工工作结果的影响:亲社会动机的中介效应和互动公平的调节效应. *心理科学*, *37*(04),968–972.

张峰，殷杰，蒋婷. (2015). 公仆型领导对内部服务质量与外部服务质量的影响研究. *生产力研究*, (09), 131–133.

张秀娟. (2014). 公仆型领导与家长式领导对员工创新行为的多层次影响——员工心理受权的中介作用. *中大管理研究*, *9*(02), 156–173.

张晓英，陶梅. (2015). 公仆型领导对员工工作绩效和帮助行为的影响. *市场周刊(理论研究)*, (12), 127–129.

张新怀，陈金龙. (2016). CEO 公仆型领导,员工导向组织文化与组织绩效——市场竞争性的调节作用. *华侨大学学报(哲学社会科学版)*, (04), 85–94.

张宗贺，刘帮成. (2020). 服务型领导激发公务员服务热情的过程机制——一个调节-中介模型的构建与检验.

大连理工大学学报（社会科学版）, *41*(01), 68–75.

周静静，周丽丽，弓箭，何圆圆，田秋野，施梅，... 杜慧杰. (2014). 基于结构方程模型的公仆型领导与护理团队绩效的相关性研究. *中国实用护理杂志*, *30*(17), 5–8.

仲理峰. (2007). 心理资本对员工的工作绩效、组织承诺及组织公民行为的影响. *心理学报*, *39*(02), 328–334.

赵红丹，江苇. (2018). 职场中公民行为压力与员工创造力的曲线关系——自我效能感的情境机制. *财经论丛*, (02), 95–103.

Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2017). Leader member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies. *International Journal of Organizational Leadership, 6,* 525–535.

Alafeshat, R., & Aboud, F. (2019). Servant leadership impact on organizational performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies, 9*(3), 85–100.

Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *The Leadership & Organization Development Journal*, *40*(4), 472–484.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, *36*(2), 430–452.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide, 3*, 1–28.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*(2), 219–231.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). “You wouldn’t like me when I’m sleepy”: Leaders’ sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal, 58*(5), 1419–1437.

Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1252–1265.

Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass, 1*(1), 115–128.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1054–1089.

Blau, P. M.(1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership, 8*(3), 229–243.

Boniwell, I., & Zimbardo, P. G. (2004). Balancing time perspective in pursuit of optimal functioning. *Positive psychology in practice, 12*, 141–155.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 835–855.

Bowie, N.E. (2000). A Kantian theory of leadership. *Leadership and Organization Development Journal, 21*(4), 185–193.

Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly, 51*(3), 363–378.

Burke, R. J., Page, K. M., & Cooper, C. L. (2015). *Flourishing in life, work and careers: individual wellbeing and career experiences*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Carver, C. S., & Scheier, M. F.(1998) . *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.

Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 511–521.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 602–616.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 124–141.

Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of Psychology, 150*(7), 866–880.

Chughtai, A. A. (2018). Examining the effects of servant leadership on life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life, 13*(4), 873–889.

Christian, M. S., & Ellis, A. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-

regulatory perspective. *Academy of Management Journal, 54*(5), 913–934.

Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2020). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education, 66*(2), 1–27.

Crotts, J. C., & Turner, G. B. (1999). Determinants of in tra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11*(2–3), 116–123.

Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2006, August). *The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables.* Paper Presented at the Servant-leadership Research Round table at Regent University, Virginia Beach, VA.

Dienesch, R.M. & Liden, R.C. (1986), Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618–634.

De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2019). Citizenship pressure and job performance: Roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 59*(3), 482–505.

Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 771–783.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unitlevel organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61–94.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2035–2053.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132.

Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services, 32*(1), 148–168.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362.

Gailliot, M. T., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Maner, J. K., Plant, E. A., Tice, D. M., ... Schmeichel, B. J. (2007). Self-control relies on glucose as a limited energy source: Willpower is more than a metaphor. *Journal of*

Personality and Social Psychology, 92(2), 325–336.

Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. (2009). Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents. *Journal of Interprofessional Care, 23*(4), 331–340.

Giampetro-Meyer, A., Brown, S. T., Browne, M. N., & Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business?. *Journal of Business Ethics, 17*(15), 1727–1736.

Grisaffe, D. B., Vanmeter, R., & Chonko, L. B. (2016). Serving first for the benefit of others: Preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership. *Journal of personal selling & sales management, 36*(1), 40–58.

Gotsis, G., Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development, 35*(8), 985–1010.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.

Green, S.G., Anderson, S.E., & S.L. Shivers (1996). Demographic and organizational influences on leader–member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66*(2), 203–214.

Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 136*(4), 495–525.

Hamilton, E. (2011). *Linked learning leadership: exploring leadership practices within california's linked learning schools* (Unpublished doctorial dissertation). University of California, Los Angeles.

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly, 20*(4), 517–534.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513–524.

Hobfoll S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337–421.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 116–122.

Hobfoll, S.E. & Freedy, J. (1993). *Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout*. Taylor & Francis, Washington DC: CRC Press.

Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 851–862.

Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, H. K., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance

in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(5), 945–968.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013).Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly, 24*(2), 316–331.

Irving, J. A., & Longbotham G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, *2*(2), 98–113.

Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal, 38*(1), 2–21.

Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality And Tourism Administration, 19*(2), 125–141.

Johnson, C.E. (2001). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Johnson, R. E., Chang, C. H., & Lord, R. G. (2006). Moving from cognition to behavior: What the research says. *Psychological Bulletin, 132*(3), 381–415.

Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. H. (2012). Leader identity and an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *97*(6), 1262–1272.

Johnson, J., Louch, G., Dunning, A., Johnson, O., & O' Hara, J. (2017). Burnout mediates the association between depression and patient safety perceptions: A cross-sectional study in hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing, 73*(7), 1667–1680.

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organizational Development Journal*, *26*(1), 6–22.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Kahn, R.L., Wolfe,D.M., Quinn,R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Oxford: John Wiley.

Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., & Topipinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: Work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress, 17*(2), 109–122.

Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E..(2017). Customer experience management in hospitality: A literature

synthesis, new understanding, and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(1), 21–56.

Kanfer, R., Ackerman, P. L., Murtha, T. C., Dugdale, B., & Nelson, L. (1994). Goal setting, conditions of practice, and task performance: A resource allocation perspective. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 826–835.

Khan, K., Khan, S., & Chaudhry, A. (2015). Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture. *Pakistan Journal of Science, 67*(1), 109–113.

King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin, 107*(1), 48–64.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training, 38*(1), 23–32.

Lacroix, M., & Verdorfer, A. P. (2017). Can servant leaders fuel the leadership fire? The relationship between servant leadership and followers' leadership avoidance. *Administrative Sciences, 7*(1), 6–17.

Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics, 148*(1), 1–17.

Latif, K. F., Machuca, M. M., Marimon, F., & Sahibzada, U. F. (2020). Servant leadership, career, and life satisfaction in higher education: A cross-country study of spain, China, and Pakistan. *Applied Research in Quality of Life, 16*(3), 1221–1247.

Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2001). Literature review of role stress/strain on nurses: An international perspective. *Nursing & health sciences, 3*(3), 161–172.

Lanaj, K., Johnson, R. E., & Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 124*(1), 11–23.

Lanaj, K., Johnson, R. E., & Wang, M. (2016). When lending a hand depletes the will: The daily costs and benefits of helping. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1097–1110.

Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies, 13*(2), 75–92.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument* (Unpublished doctorial dissertation). Florida Atlantic University.

Lee, R. T.,& Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology, 81*(2), 123–133.

Lord, R. & K. Maher (1991). *Leadership and Information Processing*. New York: Unwin Hyman.

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434–451.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta- analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7*(3), 385–425.

Li, W. D., Arvey, R. D., Zhang, Z., & Song, Z. (2012). Do leadership role occupancy and transformational leadership share the same genetic and environmental influences?. *The Leadership Quarterly*, *23*(2), 233–243.

Li, Y., Li, D., Tu, Y., & Liu, J. (2018). How and when servant leadership enhances life satisfaction. *Personnel Review,47*(5),1077–1093.

Li, W. D., Li, S., Feng, J. J., Wang, M., Zhang, H., Frese, M., & Wu, C.-H. (2021). Can becoming a leader change your personality? An investigation with two longitudinal studies from a role-based perspective. *Journal of Applied Psychology*, *106*(6), 882–901.

Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. H. (2021). Serving you depletes me? A leader-centric examination of servant leadership behaviors. *Journal of Management, 47*(5), 1185–1218.

Lin, S. H., & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1381–1397.

Lin, S. H., Ma, J., & Johnson, R. E.(2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology, 101*(6): 815–830.

Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leader themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal, 62*(5), 1556–1582.

Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management, 52*(1), 341–368.

Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(1), 53–68.

Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J., & Wayne, S. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In Day, D. V. (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 356–379). Oxford, UK: Oxford University Press.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly, 26*(2), 254–269.

Liden, R. C., Wayne, J. C., Zhao, H., & Herderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a

Multidimensional measures and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45–50.

Luu, T. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management, 29*(1), 91–108.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113.

Maula-Bakhsh, R., & Raziq, A. (2018). Relationship between servant leadership and subjective well-being: Evidence from manufacturing and services based SMEs in Pakistan. *Journal of Management Sciences, 5*(1), 62–85.

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2) , 180–197.

Mcclean, S. T., Barnes, C. M., Courtright, S. H., & Johnson, R. E. (2019). Resetting the clock on dynamic leader behaviors: A conceptual integration and agenda for future research. *The Academy of Management Annals, 13*(2), 479–508.

Meuser, J.D., R.C. Liden, S.J. Wayne & D.J. Henderson (2011, August). *Is servant leadership always a good thing? The moderating influence of servant leadership prototype?* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, Texas.

Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle?. *Psychological Bulletin, 126*(2), 247–259.

Naumann S. E., Minsky B. D., & Sturman, M. C. (2002). The use of the concept“Entitlement”in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications. *Human Resource Management Review, 12*(1), 145–166.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1220–1233.

Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *Leadership Quarterly, 27*(6), 896–910.

Overstreet, R. E., Hazen, B. T., Skipper, J. B., & Hanna, J. B. (2014). Bridging the gap between strategy and performance: Using leadership style to enable structural elements. *Journal of Business Logistics, 35*(2), 136–149.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison

approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516.

Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). Servant leadership and well-being. In Burke, R. J., Cooper, C. L., & Page, K. M. (Eds.). *Flourishing in life, work, and careers: New horizons in management*(pp.334–358). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Pathak, S., & Jangalwa, R. (2018). Employees' psychological well-being and servant leadership: An exploratory study. *Prestige International Journal of Management and Research, 11*(R)(1-2),11–22.

Pathak, S., & Dey, D. (2019). The effect of servant leadership on the psychological well -being of employees: A descriptive study of msme automation company. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, 11*(12), 950–975.

Peterson, S., B.M. Galvin & D. Lange. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology, 65*(3), 565–96.

Rahim, M. A. (1997). Relationships of stress, locus of control, and social support to psychiatric symptoms and propensity to leave a job: A field study with managers. *Journal of Business and Psychology, 12*(2), 159–174.

Rashid, M., Tasmin, R., Qureshi, M. I., & Shafiq, M. (2017). Relationship of servant leadership with employee inrole and extra-role performance in GLC'S of malaysia. *City University Research Journal (Special Issue: AIC, Malaysia)*, 88–95.

Reinke, S.J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review, 5*(3), 30–57.

Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Human Resource Management, 28*(1-2): 52–72.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 863–871.

Sendjaya, S., Eva, N., Butar, I. B., Robbin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics, 156*(3): 941–956.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies,45*(2), 402–424.

Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Switzerland: Springer.

Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science, 13*(2), 209–220.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.

She, Z., Li, B., Li, Q., London, M., & Yang, B. (2019). The double-edged sword of coaching: Relationships between managers' coaching and their feelings of personal accomplishment and role overload. *Human Resource Development Quarterly, 30*(2), 245–266.

Siddiquei, A., Asmi, F., Asadullah, M. A., & Mir, F. (2021). Environmental-specific servant leadership as a strategic tool to accomplish environmental performance: A case of China. *International Journal of Manpower, 42*(7), 1161–1182.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92.

Song, C., Park, K. R., & Kang, S. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 43*(10), 1749–1760.

Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York, NY: John Wiley and Sons.

Tajfel, H. Social categorization, social identity & social comparison. (1978). In Tajfel, H. (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*(pp.61–76). London: Academic Press.

Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 227–236.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 544–562.

Vancouver, J. B., More, K. M., & Yoder, R. J. (2008). Self-efficacy and resource allocation: Support for a nonmonotonic, discontinuous model. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 35–47.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 517–529.

Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel

investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior, 39*(1), 249–261.

Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review, 14*(4), 490-495.

Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Lader’s conception of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effect. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 822–834.

Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees’“servant behavior”. *Cornell Hospitality Quarterly, 54*(4), 383–395.

Wu, X., Hayter, M., Lee, A. J., Yuan, Y., Li, S., Bi, Y., ... Zhang, Y. (2020). Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave. *Journal of nursing management, 28*(4), 804–813.

Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *The Leadership & Organization Development Journal, 38*(5), 610–629.

Yang, Z., Zhang, H., Kwan, H. K., & Chen, S. (2018). Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem. *Journal of Business Ethics, 147*(3), 1–10.

Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research, 67*(7), 1395–1404.

Yu, L. (2017). *Some things, if not all things, are about change: A time-based theory of abusive supervision*(Unpublished doctorial dissertation). University of Minnesota.

Zargar, P., Sousan, A., & Farmanesh, P. (2019). Does trust in leader mediate the servant leadership style–job satisfaction relationship?. *Management Science Letters, 9*(13), 2253–2268.

Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership’s effects. *Journal of Managerial Psychology, 31*(5), 898–913.

Zhao, H. D., Peng, Z. L., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of Psychology, 148*(2), 177–196.

The negative effects of servant leadership and its buffer mechanism

LING Qian , ZHANG Zhengjie , QIU Xiaoyan
（School of Tourism Management, South China Normal University, Guangzhou 511436, China)

Abstract： In the past, researchers generally believed that that servant leadership had a positive effect on employees, teams, and organizations. However, recent studies have showed that servant leadership can also cause potential negative outcomes. This paper focuses on the detrimental effects of servant leadership. First, we conduct a literature review on the concept and achievements of servant leadership. Then, based on role stress, resource allocation of self-control, conservation of resources, implicit followership, leader-member exchange and leadership prototypes theories, we explore the detrimental effects of servant leadership and the mitigating mechanisms from the perspective of leaders themselves and subordinates, respectively. Finally, future research directions regarding research levels, methods, perspectives and contents are discussed.

Key words: servant leadership, negative effects, role stress, ego depletion, citizenship pressure